

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi dan perkembangan teknologi informasi yang pesat, setiap organisasi, termasuk lembaga pemerintahan, menghadapi perubahan lingkungan yang sangat dinamis. Teknologi digital telah mengubah cara kerja, komunikasi, dan koordinasi, namun juga membawa berbagai tantangan baru seperti risiko keamanan data, penyebaran informasi palsu, dan persaingan yang semakin ketat dalam berbagai sektor Sanosra *et al.*, (2022). Di sektor pemerintahan, tuntutan agar kinerja organisasi semakin efektif, transparan, dan akuntabel semakin meningkat seiring dengan meningkatnya harapan masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas Ononye & Ikechukwu, (2024). Dalam konteks ini, lembaga pengawas pemilu sebagai salah satu pilar demokrasi memiliki peran vital dalam menjaga proses pemilu yang jujur, adil, dan transparan. Dalam era demokrasi modern, lembaga pengawas pemilu seperti Badan Pengawas Pemilu menghadapi tantangan yang semakin kompleks akibat dinamika politik yang cepat berubah. Isu-isu seperti pelanggaran kampanye digital, penyalahgunaan wewenang oleh peserta pemilu, dan intimidasi politik semakin sering muncul. Selain itu, beban kerja pegawai BAWASLU selama tahapan pemilu meningkat drastis, termasuk pengawasan di lapangan, pelaporan, dan penanganan sengketa. Fenomena ini terjadi pula khususnya di wilayah Wilayah Karisidenan Besuki, Jawa Timur, yang meliputi kabupaten Jember, Lumajang, Banyuwangi, Bondowoso, Situbondo, dan Probolinggo. Di daerah ini, pegawai BAWASLU sering mengalami stres kerja dan tekanan tinggi yang berdampak buruk pada efektivitas dan mutu pengawasan pemilu yang mereka lakukan, sehingga perlu adanya perhatian khusus untuk meningkatkan kinerja pegawai agar organisasi dapat berjalan optimal.

Kinerja pegawai merupakan fondasi utama keberhasilan organisasi, terutama di lembaga negara yang memiliki peran strategis Baskoro, (2024). Kinerja menggambarkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara tepat waktu, efektif, dan dengan kualitas yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi. Kinerja yang baik akan meningkatkan produktivitas kerja, transparansi, serta akuntabilitas dalam pelaksanaan pengawasan pemilu, sehingga memberikan rasa kepercayaan dan legitimasi bagi masyarakat Lesmana & Alfianita, (2024). Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai sangat penting sebagai upaya mempertahankan mutu pengawasan dan pelayanan publik yang prima, serta mendukung stabilitas demokrasi di Indonesia Lesmana & Alfianita, (2024).

Knowledge sharing merupakan proses aktif dimana pegawai secara sadar dan sukarela berbagi pengetahuan, informasi, dan pengalaman kerja dengan sesama rekan kerja Sanosra *et al.*, (2022). Proses ini meliputi *knowledge donating* (memberi pengetahuan) dan *knowledge collecting* (mengumpulkan pengetahuan). Pengetahuan yang dibagikan dapat berupa teknik pemecahan masalah, inovasi, atau cara-cara meningkatkan efisiensi kerja pekerjaan Wibawa *et al.*, (2022). Hubungan *knowledge sharing* dengan kinerja karyawan bersifat positif, semakin tinggi tingkat berbagi pengetahuan, semakin cepat pegawai menemukan solusi dan meningkatkan produktivitasnya. Deccasari *et al.*, (2024) membuktikan bahwa *knowledge sharing* berkontribusi dalam peningkatan kinerja pegawai, menegaskan bahwa *knowledge sharing* menjadi elemen penting dalam memperkuat sumber daya manusia dalam organisasi Aboramadan, (2022).

Knowledge sharing berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*/keterlibatan karyawan karena proses berbagi pengetahuan menciptakan rasa kebersamaan, rasa memiliki, dan koneksi emosional antar karyawan dalam organisasi Al-tit et al., (2022). Ketika karyawan secara aktif berpartisipasi dalam *knowledge donating* dan *collecting*, mereka merasa lebih dihargai dan terlibat secara fisik, kognitif, serta emosional terhadap pekerjaan, yang meningkatkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* mereka terhadap tugas Karyatun et al., (2023). Hubungan ini bersifat positif karena *knowledge sharing* memenuhi kebutuhan psikologis karyawan untuk belajar bersama, sehingga memperkuat ikatan dengan tim dan organisasi secara keseluruhan. Penelitian terdahulu mendukung hubungan kausal ini, di mana Rijanti, (2022) menemukan bahwa *knowledge sharing* secara signifikan meningkatkan *employee engagement* melalui peningkatan rasa percaya dan kolaborasi di tempat kerja. Sivakumar & Jayasingh, (2023), Bassori, (2025) dan Swart & Barnard, (2022) juga membuktikan bahwa praktik berbagi pengetahuan eksplisit dan tacit berkorelasi positif dengan tingkat keterlibatan karyawan.

Kapabilitas mengacu pada kemampuan internal organisasi atau individu untuk memakai pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya secara optimal guna mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan hasil kerja Lambok, (2025). Kapabilitas menjadi sangat penting dalam menunjang prestasi kerja karyawan, karena dengan kapabilitas yang baik karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan, mengimplementasikan strategi secara efektif, serta bekerja dengan efisiensi Visye et al., (2025). Nuryani, (2024) menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kapabilitas organisasi dengan kinerja pegawai di sektor manufaktur, yang menunjukkan bahwa peningkatan kapabilitas langsung berpengaruh terhadap produktivitas dan kualitas pekerjaan.

Kapabilitas berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan karena kemampuan internal individu atau organisasi untuk memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya secara optimal menciptakan rasa percaya diri, adaptabilitas, dan rasa pencapaian yang mendorong keterlibatan emosional, fisik, serta kognitif karyawan terhadap pekerjaannya Tri et al., (2025) Ketika karyawan memiliki kapabilitas tinggi, mereka lebih mampu menghadapi tantangan kerja, berinovasi, dan berkontribusi secara proaktif, sehingga meningkatkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang menjadi dimensi utama *employee engagement* Faqqor, (2023) Hubungan ini bersifat positif karena kapabilitas memenuhi kebutuhan psikologis karyawan untuk merasa kompeten dan *empowered*, yang memperkuat ikatan emosional dengan organisasi. Penelitian terdahulu mendukung hubungan kausal ini, di mana Nilhar, (2024) menemukan bahwa kapabilitas organisasi secara signifikan meningkatkan *employee engagement* melalui peningkatan adaptasi dan efisiensi kerja di sektor manufaktur. Sebaliknya, penelitian Mujanah et al. (2023) menemukan IT Capability berpengaruh negatif terhadap *employee engagement*. Selain itu, studi Pangaila et al. (2024) menunjukkan pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Studi Singal et al. (2023) juga menemukan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Keterlibatan karyawan adalah kondisi di mana karyawan merasa mempunyai keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaan dan organisasinya. Keterlibatan ini berfungsi sebagai variabel intervening yang menghubungkan *knowledge sharing* dan kapabilitas dengan kinerja Boccoli et al., (2023). Karyawan yang merasa terlibat

cenderung lebih termotivasi untuk berbagi pengetahuan dan mengembangkan diri, sehingga memperkuat dampak *knowledge sharing* dan kapabilitas pada kinerja Rustikarini, (2021). Rabuana & Yanuar, (2023) menemukan bahwa keterlibatan karyawan memediasi sebagian pengaruh *knowledge sharing* dan manajemen talenta terhadap kapabilitas pegawai di organisasi pemerintahan, menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan menentukan seberapa efektif *knowledge sharing* berkontribusi pada kapabilitas dan kinerja.

Meskipun berbagai penelitian menunjukkan hubungan antara *knowledge sharing*, kapabilitas, keterlibatan karyawan, dan kinerja, terdapat kesenjangan yang perlu diisi. Beberapa penelitian, seperti Thalia et al., (2024), menunjukkan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan tidak selalu berpengaruh signifikan pada kinerja di sektor UMKM. Selain itu, Shinta & Saefudin, (2025) melaporkan hasil inkonsisten mengenai pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap kapabilitas. Terdapat kurangnya instrumen terukur yang dapat menilai dampak keterlibatan sebagai variabel intervening Kurniawati et al., (2025). Selain itu, masih belum teridentifikasi variabel intervening lain yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antar variabel tersebut Rahmadani et al., (2024). Oleh karena itu, penelitian tentang strategi peningkatan kinerja melalui analisis *knowledge sharing* dan kapabilitas dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening pada pegawai BAWASLU Se Wilayah Karisidenan Besuki menjadi krusial untuk mengisi kesenjangan ini secara komprehensif. Berikut tabel penilaian kinerja pegawai berdasarkan standar SKP (Sasaran Kerja Pegawai) pemerintahan Indonesia sesuai PermenPAN-RB No. 6/2022 dan PP No. 30/2019, dihitung dari persentase capaian dengan kategori: Sangat Baik ($\geq 101\%$), Baik (80-100%), Cukup (60-79%), Kurang ($\leq 59\%$). Data diadaptasi dari studi stres kerja pegawai pengawas pemilu Hikmah, (2024) dan laporan kinerja umum BAWASLU Jatim, menunjukkan tren kinerja rendah di wilayah Wilayah Karisidenan Besuki.

Penelitian ini bertujuan mendalami pengaruh *Knowledge Sharing* dan kapabilitas terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Data kuantitatif dari studi sebelumnya Alamsyah et al., (2025) menunjukkan bahwa 66% pegawai mengalami stres kerja tinggi, 70% menghadapi beban kerja berlebih, dan 55% pelaksanaan pengawasan dinilai kurang, yang secara nyata menunjukkan perlunya strategi peningkatan kinerja yang terintegrasi.

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja BAWASLU Wilayah Karisidenan Besuki (2024)

Indikator Kinerja	Capaian (%)	Rating SKP	Kategori	Jumlah Pegawai	Persentase Pegawai (%)
Stres Kerja Tinggi	66	2.64	Cukup	198/300	66
Beban Kerja Berlebih	70	2.80	Baik	210/300	70
Efektivitas Pengawasan	55	2.20	Kurang	165/300	55
Rata-rata Kinerja	63.67	2.55	Kurang	-	63.67

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Data penilaian kinerja pegawai BAWASLU di wilayah Karisidenan Besuki menunjukkan beberapa temuan penting. Pertama, sebesar 66% pegawai mengalami tingkat stres kerja yang cukup tinggi, yang masuk dalam kategori "Cukup" dengan rating 2,64. Hal ini mengindikasikan bahwa stres kerja menjadi salah satu masalah yang signifikan namun belum

mencapai tingkat kritis. Selanjutnya, 70% pegawai mengalami beban kerja berlebih yang masuk dalam kategori "Baik" dengan rating 2,80. Ini menandakan bahwa meskipun beban kerja tinggi, pegawai masih mampu mengelolanya dengan cukup baik. Namun, efektivitas pengawasan hanya mencapai 55%, yang tergolong dalam kategori "Kurang" dengan rating 2,20. Artinya, lebih dari separuh pegawai belum mencapai target efektivitas kerja yang optimal, yang merupakan area kritis perlu diperbaiki. Rata-rata keseluruhan kinerja pegawai berada pada angka 63,67% dengan rating 2,55, yang dikategorikan "Kurang." Ini menegaskan bahwa sebagian besar pegawai BAWASLU Wilayah Karisidenan Besuki masih memiliki kinerja di bawah standar ideal, sehingga memerlukan perhatian dan intervensi strategis, misalnya peningkatan *knowledge sharing*, kapabilitas, dan keterlibatan karyawan untuk memperbaiki kondisi ini secara menyeluruh. Objek penelitian ini adalah pegawai BAWASLU pada enam kabupaten di wilayah Karisidenan Besuki Jawa Timur. Wilayah ini dipilih karena beban kerja dan tantangan pengawasan pemilu yang cukup tinggi, khususnya dalam menghadapi dinamika pemilu yang kompleks dan bervariasi.

Implikasi dari penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi strategi peningkatan kinerja bagi BAWASLU Se Wilayah Karisidenan Besuki. Strategi tersebut meliputi pelaksanaan program *Knowledge Sharing* terencana, pengembangan kapabilitas karyawan melalui pelatihan dan pendampingan, serta pemantauan keterlibatan karyawan dalam aktivitas kerja harian. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga memperkuat sinergi organisasi dalam menjalankan fungsi pengawasan pemilu yang lebih efektif, transparan, dan akuntabel. Dengan demikian, penelitian ini menjadi landasan penting bagi perbaikan sistem manajemen sumber daya manusia di BAWASLU yang berimplikasi langsung pada kualitas demokrasi di tingkat lokal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bawaslu ?
2. Apakah kapabilitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bawaslu ?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja Bawaslu ?
4. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap *employee engagement* pegawai Bawaslu ?
5. Apakah kapabilitas berpengaruh terhadap *employee engagement* pegawai Bawaslu ?
6. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bawaslu, melalui *employee engagement* ?
7. Apakah kapabilitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini antara sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai Bawaslu.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapabilitas terhadap kinerja pegawai Bawaslu.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja Bawaslu.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* berpengaruh terhadap *employee engagement* pegawai Bawaslu.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapabilitas terhadap *employee engagement* pegawai Bawaslu.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai Bawaslu, melalui *employee engagement*.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapabilitas terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*.

1.4 Manfaat Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan manfaat praktis, teoritis, dan kebijakan yang saling berkaitan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai lembaga pengawas pemilu. Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat langsung bagi BAWASLU Wilayah Karisidenan Besuki dalam meningkatkan efektivitas dan mutu kerja pegawai. Hasil penelitian dapat dimanfaatkan untuk menyusun strategi peningkatan kinerja melalui penguatan *knowledge sharing*, pengembangan kapabilitas, dan peningkatan keterlibatan karyawan. Temuan penelitian ini juga memberikan panduan implementatif bagi pimpinan dalam merancang program pelatihan, *mentoring*, serta sistem pembagian pengetahuan antar pegawai agar kinerja pengawasan pemilu dapat lebih optimal.

2. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya pada konteks sektor publik. Penelitian ini menambah literatur empiris mengenai hubungan antara *knowledge sharing*, kapabilitas, keterlibatan karyawan, dan kinerja pegawai di lingkungan lembaga pengawas pemilu.

3. Manfaat Kebijakan

Dari sisi kebijakan, penelitian ini diharapkan mampu mendukung perumusan kebijakan strategis baik di tingkat lembaga maupun pemerintah daerah. Hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi BAWASLU Provinsi Jawa Timur dan pusat dalam menyusun kebijakan peningkatan kapasitas sumber daya manusia serta pengelolaan beban kerja pengawas pemilu. Selain itu, penelitian ini menyediakan dasar empiris bagi penyusunan kebijakan internal yang berkaitan dengan manajemen kinerja, program pelatihan, dan sistem penghargaan berbasis kinerja.